



Gestão de Conflitos e Satisfação Profissional

Estudo numa Empresa Armazenista da Zona Centro

Ana Luísa Pedroso Tomás

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora: Professora Doutora Fátima Regina Ney Matos

Coorientadora: Professora Doutora, Ilda Massano

Coimbra, Dezembro de 2017

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação não teria sido possível sem o apoio de as pessoas que vou destacar.....

A Professora Doutora Fátima Fátima Regina Ney Matos pela sua preciosa orientação.

A Professora Doutora Ilda Massano Cardoso que foi incansável e que desde logo se prontificou a ajudar com as análises estatísticas.

A Organização que aceitou colaborar neste estudo.

Aos meus pais e à minha irmã Joana que são o meu porto de abrigo.

A Célia que mesmo longe esteve sempre presente e sempre acreditou em mim

A todos o meu profundo agradecimento.

Resumo

O conflito está presente nas relações humanas e nas relações de trabalho. Tem origem nos diversos pontos de vista entre as pessoas, na sua diversidade dos interesses, nos valores e nas várias formas de pensar ou agir de cada um dos envolvidos.

Atualmente um dos desafios colocados às organizações está relacionado com a gestão de conflitos e com a satisfação dos trabalhadores. Estes dois temas dão às organizações a possibilidade de garantir um nível de maior competitividade face ao mercado cada vez mais exigente.

Assim, o objetivo desse trabalho é investigar as relações existente entre a gestão de conflitos interpessoais e a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma empresa armazenista da zona centro.

A partir de uma abordagem quantitativa, foram aplicados dois questionários. Para avaliar os estilos de conflito foi utilizada a escala *Rahim Organizational Conflict Inventory* (ROCI-II). Outro instrumento que foi utilizado neste estudo foi a Escala de Satisfação no Trabalho de Martins e Santos (2006), que procura avaliar a satisfação dos colaboradores com o trabalho desempenhado e com as funções que desempenham dentro da organização. Os respondentes foram os 181 funcionários da empresa. Para o tratamento dos dados foi usado o SPSS, versão 23.0.

Após análise estatística, pode-se concluir que há uma correlação entre os estilos e a satisfação no trabalho, mas não há correlação com os restantes estilos de gestão de conflitos.

Concluiu-se que existem muitos fatores intervenientes na satisfação profissional, contudo, não é possível identificar um único factor, uma vez que variam consoante o ambiente e as condições de trabalho e a avaliação pessoal do colaborador.

Palavras chave: Gestão de conflitos. Satisfação no trabalho. *Rahim Organizational Conflict Inventory* (ROCI-II). Escala de Satisfação no Trabalho.

Abstract

Conflict is present in human relations and labor relations. It originates in the different points of view between people, in their diversity of interests, in the values and in the various ways of thinking or acting of each one of the involved ones.

Currently one of the challenges facing organizations is related to conflict management and employee satisfaction. These two themes give organizations the possibility of ensuring a higher level of competitiveness vis-à-vis the increasingly demanding market.

The objective of this work is to investigate the relationships between the management of interpersonal conflicts and the satisfaction in the work of the employees of a storage company in the downtown area.

From a quantitative approach, two questionnaires were applied. The Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II). Another instrument that was used in this study was the Occupational Satisfaction Scale. This scale evaluates the satisfaction of the employees with the work performed and with the functions they perform within the organization. The respondents were the 181 employees of the company. SPSS, version 23.0 was used for data processing.

After statistical analysis, it can be concluded that there is a correlation between integration styles and job satisfaction, but there is no correlation with the other styles of conflict management.

It was concluded that there are many factors involved in job satisfaction, it is not possible to identify a single factor, since they vary according to the environment and working conditions and the personal evaluation of the employee.

Keywords: Conflict management. Job satisfaction. Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II). Satisfaction Scale at Work.

Índice

1.	Introdução	1
1.1	Relevância do Tema	1
2	Enquadramento Teórico	3
2.1	Conflito Organizacional	3
2.2	Conflito Interpessoal	3
2.3	Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais	4
2.4	Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho	8
2.5	Satisfação no Trabalho e Desempenho Profissional	9
2.6	Insatisfação no Trabalho.....	11
3	Procedimentos Metodológicos.....	12
3.3	Participantes.....	13
3.4	Procedimentos Formais e Éticos	13
3.5	Instrumentos.....	13
3.6	Análise Estatística	17
3.7	Discussão e conclusão	17
4.	Bibliografia.....	26
5	Anexos.....	32
	Anexo I- Questionário	33
	Parte I- Caracterização Sociodemográfica	33
	Parte II- Gestão de Conflitos (<i>Rahim Organizational Conflict Inventory–II</i>) versão traduzida de Moreira (2003).....	34
	Parte III- Satisfação no Trabalho (Construído e Adaptado por Martins e Santos, 2006)	35
	Anexo II- Satisfação- Alpha de Cronback	39
	Anexo III- Distribuição por idade.....	43

Anexo IV- Distribuição por Habilitações Literárias	45
--	----

1. Introdução

1.1 Relevância do Tema

A história da humanidade foi e será sempre marcada por conflitos, sejam eles políticos, religiosos, sociais, económicos e de muitos outros tipos. “Desde sempre, os seres humanos, enquanto atores sociais, membro de uma comunidade de maior ou menor dimensão, sujeitos integrantes de organizações dos mais variados cariz se viram obrigados a lidar com o conflito” (Cunha, 2001, p.23).

Atualmente, os profissionais vivem sob uma tensão contínua, uma vez que para além das suas habituais responsabilidades, a elevada competitividade obriga os funcionários a lutas constantes, com o objetivo de vencer os seus próprios limites levando a um desgaste permanente afetando não só as suas relações, mas também o ambiente laboral.

O conflito pode ter origem nos vários pontos de vista dos indivíduos, na diversidade de interesses, de valores, de experiências, de necessidades e expectativas, nas diferentes maneiras de pensar ou agir de cada um dos envolvidos (Cunha & Leitão, 2011)

O conflito está presente nas relações humanas e nas relações de trabalho. Tem origem nos diversos pontos de vista entre as pessoas, na sua diversidade dos interesses, nos valores e nas várias formas de pensar ou agir de cada um dos envolvidos. Os espaços mais propícios à ocorrência de conflitos são os ambientes de convivência diária, sobretudo os locais de trabalho.

O conflito tem vindo a ser estudado através de quatro dimensões. Existem quatro níveis de conflito, sendo eles: o conflito intrapessoal, o conflito interpessoal, o conflito intergrupar e o conflito interorganizacional. No presente estudo vamos abordar os conflitos interpessoais em contexto de trabalho.

Segundo Schermerhorn (1999, p.269) “o conflito interpessoal acontece quando duas ou mais pessoas se encontram em oposição. Este nível de conflito pode assumir uma natureza substantiva, emocional ou ambas as naturezas”.

Jehn (1995) defende que os conflitos interpessoais podem ser substantivos e emocionais. Os conflitos substantivos dizem respeito à desavença política e práticas, recursos e concepções divergentes sobre papéis ou funções e relações entre estes.

Segundo este mesmo autor os conflitos emocionais dizem respeito ao sentido negativo entre as partes, por exemplo, a desconfiança ou o desprezo. Este tipo de

conflito é revelante e sendo percebido é o de mais difícil solução..

Atualmente um dos desafios colocados às organizações está relacionado com a gestão de conflitos e com a satisfação dos trabalhadores. Estes dois temas dão às organizações a possibilidade de garantir um nível de maior competitividade face ao mercado cada vez mais exigente.

George e Jones (2004) afirmam que a satisfação profissional afeta a influência dos comportamentos da organização e contribui para os níveis de bem-estar dos trabalhadores podendo assim influenciar o seu desempenho e produtividade.

O crescimento e continuidade das empresas estão cada vez mais dependentes da capacidade de adotar e melhorar os comportamentos marcados pela humildade, pela justiça e pela proteção da honestidade e dos direitos das pessoas. É essencial gerir os conflitos de forma a produzir resultados positivos em vez de um ambiente adverso e pouco produtivo, pouco motivador ou muitas vezes improdutivo.

A partir de uma metodologia assente na abordagem quantitativa pretendemos, a partir do exposto, responder à seguinte questão de investigação: Existe relação significativa entre a gestão de conflitos interpessoais e a satisfação no trabalho?

O presente estudo tem como objetivo a investigar as relações existente entre a gestão de conflitos interpessoais e a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma empresa armazenista da zona centro.

Os objetivos específicos do presente estudo são: i) Identificar os perfis de gestão de conflitos interpessoais entre iguais, nos diferentes sujeitos da amostra; ii) Verificar se há relação significativa entre a satisfação no trabalho e os estilos de gestão de conflito interpessoal; iii) Verificar se há relação significativa entre a satisfação no trabalho e as características sociodemográficas.

A presente dissertação é composta por duas partes que se encontram interligadas. Na primeira parte é exposta a revisão da literatura sobre a gestão de conflitos e a satisfação no trabalho. Neste sentido, faz-se uma abordagem ao tema da gestão de conflitos, em particular, aos conflitos interpessoais, ao conflito organizacional, aos estilos de gestão de conflitos, segundo o modelo de Rahim e Bonoma (1979) e ao conceito de satisfação no trabalho.

Na segunda parte é feita a descrição do estudo empírico. São apresentadas as considerações metodológicas que foram utilizadas no estudo, a análise e discussão dos

resultados. Por fim serão feitas referências a sugestões para futuras investigações.

2 Enquadramento Teórico

2.1 Conflito Organizacional

Uma situação de conflito é caracterizada pelas divergências de ideias entre os indivíduos que se colocam em posições contrárias que são inevitáveis e necessárias para a vida grupal (Moscovici, 2008).

As organizações hierárquicas e burocráticas foram dando, de forma gradual, lugar a estruturas mais descentralizadas e achatadas que tem como características a interdependência e a autonomia dos elementos que compõem a organização. Um dos principais sistemas da organização são as equipas de trabalho, aumentando a necessidade de interação, de cooperação e de colaboração entre os indivíduos, com o objetivo de realização das tarefas. As transformações estruturais, ligadas a uma variedade de forças de trabalho, contribuíram forçosamente para o aparecimento de mais conflitos nas organizações (Janssen et al., 1999; Williams & O'Reilly, 1998).

No presente, ter níveis diferentes de conflito pode considerar-se positivo e pode ser visto como revelador de gestão eficaz e efetiva nas organizações (Pruitt, 1971; Rahim & Bonoma, 1979; McIntyre, 1991; Rahim & Serrano, 1996; Cunha et al, 2003a).

2.2 Conflito Interpessoal

O conflito interpessoal resulta da perceção dos interesses entre duas partes que pode comprometer os interesses e objectivos da outra parte. Deste modo este conflito tem uma grande componente percetiva da cultura, moldando as normas podem influenciar as atitudes e sinais que se encontram presentes nos conflitos e o modo como são percebidos (Elysayed- Elkhoully & Buda, 1996).

A idade, o sexo, as atitudes, as crenças, os valores e as diferenças de personalidade são condições que propiciam muitas vezes o aparecimento de conflitos.

Para Fraga (1993, p.53-57) “é importante realçar que as causas dos conflitos laborais devem-se a uma questão que se prende com as duas forças opostas, em conflito” e “tal como duas pessoas ou grupos com objetivos divergentes podem entrar em conflito, também uma pessoa ou grupo entra em conflito com uma entidade empregadora no seu todo quando os objetivos dessa pessoa ou desse grupo não são

claros ou são contraditórios”.

2.3 Estilos de Gestão de Conflitos Interpessoais

O estilo de gestão utilizado por quem negocia o conflito é uma das variáveis importantes a ponderar no processo de conflito. Os estilos de gestão de conflitos podem ser entendidos como tipos mais elementares do comportamento individual que os sujeitos adotam no sentido de encarar um conflito (Monteiro, 2010). Para Thomas (1992), os estilos de gestão de conflitos podem ser considerados interações mais gerais que cada parte pode adotar durante o conflito.

Nesse trabalho, iremos nos debruçar na abordagem de Rahim e Bonoma (1979), uma vez que será esta a abordagem que servirá de fundamento teórico ao âmago do nosso estudo. Rahim e Bonoma (1979) apresentam-nos o modelo bidimensional dos diferentes estilos de gestão de conflitos, fazendo uma diferenciação dos estilos de gestão de conflitos tendo por base as dimensões: interesse próprio e preocupação em satisfazer os próprios interesses (baixo ou elevado) e o interesse pelo outro ou preocupação em satisfazer os interesses da outra parte (baixo ou elevado).

Deste modo, surgem assim os cinco estilos de gestão de conflitos: a integração, o servilismo ou submissão, a dominação, a evitação e a tendência ao compromisso como pode ser observado na Figura 1, que se apresenta a seguir.

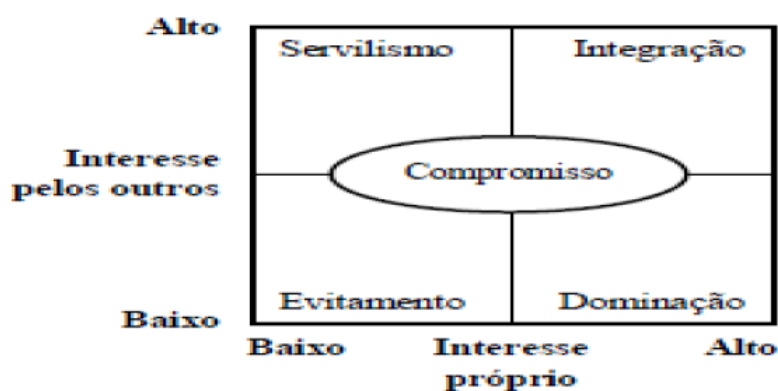


Figura 1. Modelo de Gestão de Conflitos (Rahim & Bonoma, 1979).

No quadro 1, a seguir, vamos descrever os cinco estilos de gestão de conflitos propostos por Rahim e Bonoma (1979).

Quadro 1 - Cinco estilos de gestão de conflitos

Estilo	Explicação
Integração	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado interesse no próprio e um elevado interesse na outra parte. • Implica uma colaboração entre as partes. • Pode conduzir a uma aberta troca de informação. • Conduz ao estudo das diferenças existentes de modo a que se encontrem soluções viáveis para ambas as partes. • É adequado quando se verificam questões de complexa resolução ou quando não existe pressão de tempo.
Servilismo ou Submissão	<ul style="list-style-type: none"> • Baixo interesse no próprio e um alto interesse na outra parte. • Quando se opta por este estilo, opta-se por não ter em consideração as diferenças que existem na outra parte, centrando-se apenas nos aspetos comuns que satisfaçam os interesses dos outros. • Ao adotar este estilo pressupõe-se um sacrifício dos envolvidos. • É adequado quando as partes acreditam que o objetivo da outra parte tem mais importância que o seu, quando se pretende manter uma relação ou quando se tem o objetivo de dar alguma coisa em troca de modo a alcançar algo da outra parte envolvida no futuro.
Dominação	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizado quando existe um grande interesse pelo próprio e um baixo interesse pela outra parte. • Ao adotar este estilo procura-se alcançar os seus objetivos e ignorar, muitas vezes, as necessidades e expectativas do adversário. • Estilo adequado para situações em que é necessário tomar decisões rápidas quando se pretende implementar algo cuja aceitação será difícil.
Evitação	<ul style="list-style-type: none"> • Caracteriza-se pelo baixo interesse da parte de ambas as partes. • Há uma abstração ou retirada dos problemas, uma vez que os sujeitos, em muitos casos, adotam a posição de colocar o problema num momento mais propício, outras vezes, há uma simples retirada de uma situação que se considera ameaçadora. • É adequado quando se está perante um problema banal ou quando a resolução do conflito conduz a mais custos que benefícios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Caracteriza-se por um interesse intermédio pelo próprio e pelo outro. • Ambas as partes têm tendência a ceder um pouco a sua posição para que a outra parte envolvida possa tomar uma decisão que seja aceitável para ambos.

Compromisso	<ul style="list-style-type: none">• É um estilo apropriado para situações em que ambas as partes partilham um equilíbrio ao nível dos seus objetivos e do poder ou então quando existe a necessidade de se adotar uma solução temporária para o problema mais complexo ou quando os estilos integração ou dominação não são eficazes.
--------------------	---

Fonte: Rahim & Bonoma (1979) e Rahim, Garrett & Buntzmam (1992)

Em suma, são vários os estilos de gestão de conflitos interpessoais, mas para que a gestão dos conflitos seja feita de forma construtiva é essencial ter em conta que um estilo pode ser mais adequado que outro dependendo da situação em causa (Lee, 2008).

A literatura atual, neste domínio, alerta-nos para o emprego contingencial dos estilos de gestão de conflitos, existem investigações que apontam os estilos de compromisso e integração como facilitares para alcançar acordos mutuamente satisfatórios através do estabelecimento de uma relação comunicativa eficiente. Por sua vez, os procedimentos competitivos tendem a mostrar resultados insatisfatórios pelo menos para uma das partes. (Fisher, Ury & Patton, 1996; Song, Xie & Dyer, 2000 cit. por Rodriguez & Calero, 2006).

É importante salientar que as variáveis sociodemográficas têm sido um dos temas que tem despertado interesse no campo do estudo dos estilos de gestão de conflitos e da sua relação entre variáveis individuais dos sujeitos e a sua utilização dos diferentes estilos.

Sobre as variáveis de género a literatura aponta, de um modo geral, que o sexo feminino em comparação com o sexo masculino utiliza com maior frequência os estilos de Integração, Evitamento e Compromisso (Kilman & Thomas, 1977; Rahim, 1983, cit. por Munduante, et al., 1991). Por sua vez Cunha e Silva (2010) afirmam que o sexo feminino demonstra-se mais servil, integrado e com mais propensão para o compromisso que o sexo masculino.

Para Konovsky, Jaster e McDonald (1989 cit. por Munduate, et al., 1991) as mulheres têm preferência por estilos menos competitivos como o Evitamento e o Servilismo. Por sua vez Cardoso (1988, cit. por Munduate, et al., 1991) afirma que as mulheres comparadas com os homens aplicam com maior frequência o estilo Integrador.

Por sua vez, Monteiro (2010) aponta que o sexo masculino tem maior propensão para aplicar estratégias direcionadas para a resolução de problemas, como os estilos de Integração e Compromisso.

Em relação a variável sociodemográfica idade, Moreira (2005) refere que existe uma propensão para utilizar o estilo de gestão de conflito Servilismo. Este mesmo autor afirma que com o aumento da idade há maior tendência para utiliza o estilo Servilismo e menor tendência para utilizar estilo Dominação. Por sua vez Monteiro (2010) revela que, no diz respeito ao estilo Servilismo, há uma propensão de aumentar o seu emprego conforme se verifica o aumento da idade.

No diz respeito à relação ente as habilitações literárias e os estilos de gestão de conflitos, Monteiro (2010) afirma que existe uma diferença significativa nos sujeitos cujo grau literário é menor, sendo que este grupo apresenta uma elevada utilização do estilo Dominação. Por sua vez, Munduate et al., (1991) afirmam que quanto maior for o grau académico menor é a utilização do estilo Evitamento. Já Moreira (2005) afirma que há uma tendência para o aumento do estilo Dominação com o aumento das habilitações literárias. Para Cunha e Silva (2010), os sujeitos com menos grau académico utilizam com maior frequência o estilo Servilismo. Rahim (1986) afirma que há uma tendência para que os sujeitos com mais habilitações literárias utilizem mais o estilo de gestão Dominação e utilizem menos o estilo de gestão Evitação.

É importante ainda referir que das variáveis sociodemográficas não se podem excluir as variáveis de estatuto profissional, uma vez que se trata de conflitos interpessoais entre colegas. Porém, não se pode excluir os estatutos e poderes da organização. Assim, de acordo com Moreira (2005) quanto maior é o poder do opositor, há uma maior tendência para utilizar os estilos de Evitamento e Servilismo, no oposto verifica-se uma tendência para utilizar o estilo Dominação. Quando se trata de uma situação conflitual entre pares existe a tendência para empregar os estilos Integração e Compromisso. Para Moreira (2005), o entendimento que cada indivíduo tem do poder do seu adversário é um fator importante na escolha do estilo de gestão de conflito em prejuízo do outro.

Rahim (2001) defende que um bom nível de conflito diz respeito a um alto desempenho no trabalho. Contudo, o autor acautela para a necessidade de aumentar as estratégias de gestão de conflito e assim aumentar a efetividade organizacional.. Rahim (2003) afirma também que uma gestão adequada do conflito, para além de se relacionar com o talento para o desempenho dos grupos e da organização, satisfaz em simultâneo as necessidades morais e sociais dos elementos da organização.

A gestão de conflitos, quando efetuada de forma eficaz, conduz a resultados positivos para a organização e para os colaboradores.

A gestão de conflitos auxiliada pela satisfação dos trabalhadores é uma forma das organizações atuais avançarem e se desenvolverem no mercado competitivo e globalizado. Deste modo surge assim o conceito de satisfação dos trabalhadores ligados ao conceito de gestão de conflito, que será objeto de estudo no próximo tópico.

2.4 Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho

Uma das variáveis mais estudadas no seio do comportamento organizacional é a satisfação. Existe cada vez mais um cuidado por parte das chefias de ter e manter os trabalhadores satisfeitos, disto resulta trabalhadores mais empenhados e com um maior nível de desempenho (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007). Porém, este é um fenómeno de difícil definição sobretudo quando se aborda a satisfação no trabalho.

Para Silva (1998), a satisfação no trabalho resulta da avaliação feita pelos indivíduos do trabalho e da vida em geral. Já na perspetiva de Locke (1969), os elementos motivadores do fenómeno da satisfação no trabalho encontram-se relacionados com o próprio trabalho, com o seu conteúdo, bem como a possibilidade de promoção, do reconhecimento pelas chefias, das relações interpessoais e com colegas subordinados. Assim, um trabalhador encontra-se satisfeito com o seu trabalho, no momento em que este percebe que os seus valores pessoais podem ser alcançados pelo trabalho que faz (Ussahawanitchakit, 2008). É importante ter em atenção que esta variável surge da interação dos seguintes fatores: indivíduo, trabalho e a relação sujeito-trabalho. Para Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, (2007, p.181) é importante considerar que “determinadas funções tendem a provocar maiores níveis satisfação superiores” e também “determinadas funções tendem a provocar maiores níveis de satisfação superiores naqueles que as executam”, deste modo para alcançar um nível de satisfação bom, deve-se ajustar ao máximo as características do individuo às características da função que desempenha.

A relação entre a satisfação no trabalho e a gestão de conflitos tem dividido a opinião de vários autores. Uma parte faz uma associação negativa, como é o caso de Spychala e Sonnentag (2011) e Mossholder e Yang (2004), que afirmam que a presença de conflitos pode fomentar a diminuição dos níveis de satisfação dos indivíduos

envolvidos. Já Weider-Hatfield e Hatfield (1995) fazem uma associação positiva entre o conflito e a satisfação no trabalho, afirmando que o conflito pode aumentar a satisfação no seio dos grupos, sujeitando-se esta satisfação ao tipo de conflito que existe.

Para Weider-Hatfield e Hatfield (1995) a presença moderada de conflitos, sendo gerida de forma adequada pode ser positiva para a organização, indivíduos e grupos.

Behfar, Peterson, Mannix e Trochim (2008) afirmam que quando os indivíduos apresentam um elevado nível de satisfação e desempenho pertencem a equipas que gerem o conflito segundo o princípio da igualdade para todos os indivíduos, surge a utilização das estratégias de Compromisso, Integração e Servilismo. Por sua vez Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012) afirmam que a estratégia de Integração visa o aumento da satisfação dos envolvidos, uma vez que através do uso desta estratégia obtêm-se soluções para as partes envolvidas no conflito. Behfar et al. (2008) referem que as estratégias de gestão de conflito Dominação e Evitamento baixam os níveis de satisfação e desempenho. Dimas et al (2007) dizem-nos que a estratégia de Domínio, encontra-se associada de forma negativa à satisfação dos sujeitos. Ma et al. (2012) reforçam a ideia de que se a estratégia Dominação não for evitada, tem tendência a diminuir a satisfação do grupo e dos seus membros.

De um modo geral, é possível afirmar que uma boa adaptação à gestão de conflitos visa à promoção e a manutenção de bons níveis de satisfação dentro dos grupos. Contudo, as estratégias como o Evitamento e a Dominação, visam a diminuição da satisfação, por não trazerem ganhos idênticos a todos os intervenientes. E as estratégias de Compromisso, Servilismo e Integração, são tidas como impulsionadoras dos níveis de satisfação elevados.

2.5 Satisfação no Trabalho e Desempenho Profissional

A Satisfação no Trabalho e o Desempenho Profissional são dois fatores importantes para as empresas. Para Cunha et al. (2007, p.178), “o trabalhadores satisfeitos são os mais produtivos. Os resultados humanos no trabalho e o conceito associado ao desempenho profissional são dois importantes fatores no estudo da satisfação no trabalho”.

Muitos estudos realizados estabelecem uma ligação entre a satisfação no trabalho e o desempenho profissional. Contudo, as conclusões tiradas são variadas e contraditórias

uma vez que a satisfação profissional encontra-se associada ao comportamento organizacional, como por exemplo, ao despedimento, ao absentismo e ao comportamento organizacional (Seo, 2004).

Para Mahmoud AL-Hussami (2008) quando os trabalhadores estão satisfeitos são mais produtivos e sentem um maior envolvimento na organização. Estes são mais dispostos a competir e sentem mais autonomia e consideram a carga de trabalho mais justa.

Wright e Cropanzano (2004) apontam três fatores que podem ajudar a criar ambientes de trabalho mais positivos, sendo eles: a harmonização, ou seja, colocar os indivíduos no posto adequado; a formação, apoiando os empregados, de modo a que se adaptem melhor as suas funções e a engenharia situacional, que altera o ambiente laboral de modo a satisfazer as necessidades dos trabalhadores.

Segundo Organ (1977) deve-se contrariar a expressão que “trabalhadores felizes são mais produtivos”, ou seja, devemos opor a ideia de que por um lado a satisfação no trabalho pode contribuir para o aumento ou desempenho da produtividade e por outro que a justificação desta expressão é mínima.

Podemos concluir assim que o desempenho profissional pode ajudar os trabalhadores a se sentirem mais satisfeitos com o seu trabalho.

Para Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, (2007) existem três determinantes da satisfação no trabalho: o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo\trabalho. Para os autores, ao combinar estes três fatores pode-se concluir que “determinadas características individuais tendem a funcionar como predisposições para níveis de satisfação superiores, independentemente do tipo de trabalho desenvolvido; determinadas funções tendem a provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, independentemente das características individuais dos seus executantes; principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do individuo e as do trabalho”.

As causas das três variáveis apresentadas anteriormente podem-se resumir especificadamente em: políticas e práticas organizacionais como a política salarial, os estilos de chefia ou o processamento salarial; as características da função como a identidade, significado, autonomia e o feedback das tarefas e as características individuais como a autoestima, a necessidade ou motivação de sucesso, etc.

Como fatores determinantes na satisfação no trabalho, são referenciados os fatores pessoais como fatores demográficos (por exemplo o sexo), as diferenças individuais (por exemplo os afetos positivos) e organizacionais (por exemplo o salário).

Segundo afirmam Cunha et al (2007, p.199) “a satisfação pode ser entendida como o resultado da interação e do ajustamento entre as pessoas e a organização”. Deste modo cabe à organização a tarefa de criar um aspeto no seio do qual as pessoas se possam sentir satisfeitas. A satisfação pode se encontrar relacionada com “as chefias, as condições de trabalho, o comportamento dos colegas, o salário e as perspectivas de promoção”.

Assim podemos inferir que alguns dos fatores que se encontram associados à satisfação\insatisfação profissional são: a autonomia; os valores intrínsecos e extrínsecos; o ambiente laboral; o stress e desempenho; o relacionamento com a chefia; as relações interpessoais com os colegas de trabalho; a progressão na carreira; o tipo de vínculo contratual; as habilitações académicas e a experiência profissional.

Percebe-se assim que existem vários fatores intervenientes na satisfação profissional, não é possível assim apontar um único fator, visto que estes variam conforme o ambiente, as condições de trabalho e avaliação pessoal do trabalhador. É importante realçar que a maior ou menor força de cada um destes fatores ou variáveis resulta da sua interligação. Perante isto, é muito importante continuar na progressão dos estudos nesta área de modo a identificar os fatores e aprofundá-los, contribuindo para a melhoria da satisfação no trabalho.

2.6 Insatisfação no Trabalho

Segundo Araújo, 1985; Coda, 1986; Licht, 1990; Paula, 1990; Pérez-Ramos, 1980 (citados por Martinez & Paraguay, 2003, p. 61) deve-se fazer uma distinção entre satisfação e insatisfação no trabalho empregada na Teoria da Motivação-Higiene, que encara a satisfação e insatisfação no trabalho como um fenómeno diferente e de natureza variada, onde a insatisfação é pautada por uma carência de fatores extrínsecos ao trabalho ou “ fatores de higiene” (remuneração, supervisão e ambiente de trabalho) e a satisfação é determinada pelos fatores intrínsecos ao trabalho designados por “fatores motivadores”, relacionados com o conteúdo do trabalho e os desafios das tarefas (Araújo, 1985; Coda, 1986; Licht, 1990; Paula, 1990; Pérez-Ramos, 1980)

O'Driscoll e Beehr, (2000) asseguram que a insatisfação no trabalho encontra-se relacionada com a incerteza, com os conflitos de papéis e as pressões no ambiente laboral.

A insatisfação no trabalho pode ainda gerar problemas de relacionamento no ambiente laboral, devido aos conflitos que podem aparecer que muitas vezes não são percebidos ou resolvidos de forma adequada.

Cunha et al. (2007, p.191) referem quatro tipos de respostas individuais para a insatisfação no trabalho, sendo elas: a “saída: os indivíduos abandonam a organização em definitivo; a voz: os indivíduos permanecem na organização, mas expõem o seu desagrado e apontam a introdução de mudanças; a lealdade: a estadia na organização não implica a quebra da lealdade mas tem um comportamento essencialmente passivo; a negligência: a estadia na organização é acompanhada por um desapego geral perante a organização e o trabalho” (p.194). Os autores afirmam que embora os indivíduos se encontrem orientados para a satisfação profissional, o bem-estar e a felicidade, é normal que procurem escapar a situações de insatisfação e admirem as situações de satisfação.

Deste modo, as consequências mais visíveis da insatisfação profissional são de salientar a ausência do trabalhador e o seu desempenho no trabalho.

A ausência do trabalhador pode-se fazer sentir quando este se começa a deixar de preocupar com o trabalho e começa a ter comportamentos que afetam o seu desempenho.

Martins e Santos (2006, p.203) afirmam que “os estudos sobre satisfação no trabalho têm demonstrado que esta é uma variável inequivocamente afetiva, de natureza atitudinal, derivada da interação entre características do trabalho e características pessoais dos trabalhadores”.

A complexidade dos temas gestão de conflitos e satisfação profissional estimulam o desenvolvimento da investigação empírica que será apresentada de seguida.

3 Procedimentos Metodológicos

No presente estudo procuramos confirmar as seguintes hipóteses: H1: Os estilos de Integração e de Compromisso são predominantemente utilizados nas situações de conflito entre colegas. Ao contrário, os estilos Evitamento, Servilismo e Dominação são menos utilizados; H2: Nos sujeitos do sexo masculino é mais predominante o estilo Dominação do que nas mulheres; H3: Nos sujeitos do sexo feminino é mais

predominante o estilo Evitamento e o estilo Servilismo do que nos homens; H4: Os sujeitos com maiores habilitações literárias são mais integradores e menos evitadores do que os que têm menos habilitações literárias; H5: Os sujeitos com menos idade e experiência profissional utilizam menos o estilo Dominação e utilizam mais o estilo Servilismo do que os indivíduos com maior idade e experiência profissional; H6: Os estilos Integração e Compromisso são predominantemente utilizados pelos indivíduos com níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Ao contrário os estilos Evitamento, Servilismo e Dominação são predominantemente utilizados pelos sujeitos com menor nível de satisfação no trabalho; H7: As mulheres apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho do que os homens; H8: Os sujeitos com maior idade apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho do que os de menor experiência profissional ; H9: Os sujeitos com menores habilitações apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho do que os sujeitos com maior nível de habilitações.

3.3 Participantes

Participaram neste estudo os 181 colaboradores da empresa. Todos os questionários entregues foram entregues válidos.

3.4 Procedimentos Formais e Éticos

O processo de investigação pautou-se pelo seguimento de procedimentos éticos rigorosos. Numa primeira fase, a investigadora solicitou a autorização formal ao responsável da organização (empresa armazenista da Zona Centro) para distribuição dos questionários aos colaboradores dos vários departamentos.

Após o deferimento, foi solicitado o preenchimento dos questionários aos colaboradores garantindo o carácter anónimo e voluntário.

3.5 Instrumentos

Para avaliar os estilos de conflito foi utilizada a escala de *Rahim Organizational Conflict Inventory* (ROCI-II) validada por Cunha, Moreira e Silva (2003) para a população portuguesa.

Essa escala estuda a gestão de conflitos em função de um modelo de duas dimensões. Assim por um lado, é atribuída uma importância aos interesses próprios e

por outro lado, também são conferidos interesses da outra parte medindo os cinco estilos e gestão de conflitos: Servilismo, Integração, Evitamento, Dominação e Compromisso. É composta por 28 questões do tipo Likert.

Na sua forma original este questionário apresenta três formas diferentes: forma A (referência ao conflito com os superiores), forma B (referência a conflitos com subordinados) e a forma C (referência a conflitos com colegas).

No presente estudo foi utilizada a forma C (Anexo I), cada um dos cinco estilos é avaliado por itens diferentes. O estilo Integração é avaliado por sete itens (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28) – cuja pontuação varia dos 7 aos 35. O estilo Servilismo é avaliado por sete itens (3, 6, 16, 17, 26, 27) - cuja pontuação varia de 6 a 30. O Compromisso é avaliado por quatro itens (7, 14, 15, 20) – cuja pontuação varia de 5 a 20. A Dominação é avaliada por cinco itens (8, 9, 18, 21, 25) – cuja pontuação varia de 5 a 25. Segundo Rahim (1983) as pontuações mais elevadas em determinado conjunto de itens traduzem uma maior utilização do estilo correspondente.

O presente instrumento, segundo afirmam Cunha e Silva (2010), tem sido utilizado em vários estudos os quais confirmam os altos valores de fidelidade que suportam a validade de critério do instrumento, alcançando um alfa de Cronbach de 0,81 ($\alpha = 0.81$). Tal como podemos verificar no quadro 2.

Quadro 2 – *Alpha de Cronbach da escala de Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)*

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,810	28

Rahim e Magner (1995) afirmam que o objetivo principal tem como intenção testar a validade das cinco sub-escalas ROCI-II com o objetivo de verificar se mede ou não os cinco estilos de gestão de conflitos, fornecendo ainda mais evidências e suporte para as validades concorrentes e discriminantes das sub-escalas que medem os cinco estilos de gestão do conflito interpessoal.

Outro instrumento que foi utilizado neste estudo foi a Escala de Satisfação no Trabalho que foi construída e adaptada por Martins e Santos (2006).

Esta escala procura avaliar a satisfação dos colaboradores com o trabalho desempenhado e com as funções que desempenham dentro da organização.

Esta escala é composta por 45 itens que descrevem seis dimensões: a satisfação com reconhecimento profissional composta por nove itens com $\alpha = 0.82$; satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho composta por quatro itens com $\alpha = 0.81$; satisfação com o suporte organizacional composta por oito itens com $\alpha = 0.86$; satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho composta por seis itens com $\alpha = 0.80$; insatisfação com a falta de suporte psicossocial composta por dez itens com $\alpha = 0.85$ e insatisfação com a sobrecarga de trabalho composta por oito itens com $\alpha = 0.81$. Os valores apresentados de Alpha de Cronbach foram encontrados pelas autoras da escala. Das seis dimensões apresentadas, quatro dizem respeito à satisfação e duas à insatisfação no trabalho.

A escala do tipo Likert varia de 1 (Muito Insatisfeito) a 6 (Não se Aplica).

Foi preenchido de seguida um quadro relativo à satisfação no trabalho (seis dimensões), no qual foram utilizados os resultados por dimensão, somando os valores das respostas de cada indivíduo nos itens de cada dimensão que depois foram divididos pelo número de itens da dimensão.

Depois do preenchimento dos quadros, e tendo em atenção os valores obtidos, verificamos que a dimensão de satisfação no trabalho foi a obtida com maior frequência na organização.

Assim a satisfação no trabalho foi operacionalizada do seguinte modo (Quadro 3)

Quadro 3

Dimensões da Satisfação no Trabalho distribuídas por dimensões

Dimensão	Questões
Satisfação com reconhecimento profissional	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12
Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	19, 21, 22, 33
Satisfação com o suporte organizacional	13, 15, 16, 17, 23, 26, 27, 38
Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho	31, 39, 40, 42, 44, 45

Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	20, 24, 29, 30, 34, 35, 36, 37, 41,43
Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	1, 10, 11, 14, 18, 25, 28, 32

Fonte: Martins e Santos (2006)

As seis dimensões presentes no questionário da satisfação no trabalho caracterizam-se da seguinte forma:

✓ **Satisfação com o reconhecimento profissional** encontra-se relacionada com o reconhecimento do trabalho realizado pelos colaboradores, resulta da ideia que os trabalhadores têm da valorização do trabalho pela parte da organização e pelas chefias. Resume-se a “sou importante profissionalmente” ou “os meus colegas reconhecem a minha capacidade de trabalho”;

✓ **Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho**, está relacionada com o modo como a empresa contribui para a sociedade e a sua utilidade para a sociedade e para os colaboradores. Esta resulta da ideia que o trabalhador tem de que o produto final da organização é útil e ajustável à sociedade. Resume-se a “meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade” e “a empresa faz coisas úteis para a sociedade”;

✓ **Satisfação com o suporte organizacional** encontra-se relacionada com a satisfação relativamente aos aspetos da chefia e que resulta da ideia de que a organização facilita o apoio aos trabalhadores quando é necessário. Resume-se a “o meu chefe incentiva os seus subordinados” e “posso confiar no meu chefe”;

✓ **Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho** encontra-se relacionada com o relacionamento afetivo no trabalho entre chefes e colegas. Resume-se a “gosto dos meus colegas de trabalho” e “vejo o meu colega como um amigo”;

✓ **Insatisfação com a falta de suporte organizacional** encontra-se relacionada com a impressão que o trabalhador tem da falta de apoio da chefia e da organização. Resume-se a “o meu chefe gosta de corrigir para chatear” e “a falta de ajuda do meu chefe quando preciso”;

✓ **Insatisfação com a sobrecarga de trabalho** encontra-se relacionada com a insatisfação referente à carga e quantidade de trabalho, isto é, com a impressão que o trabalhador tem que trabalha mais do que deve e do que pode. Resume-se a “fico esgotado de tanto trabalhar” e “trabalho mais do que posso”.

A análise das variáveis estudadas no presente estudo obrigou a utilização de dois instrumentos de avaliação, a Escala de Gestão de Conflitos de ROCI – II (*Rahim Organizational Conflict Inventory*) (Cunha, Moreira & Silva 2003) - forma C e a Escala de Satisfação no Trabalho de Martins e Santos (2006). (Anexo II)

Verificou-se que a Escala de Satisfação no Trabalho de Martins e Santos (2006) apresenta um Alpha de Cronbach de 0,903 o que revela uma consistência elevada e muito aceitável, revelando uma boa fidelidade do presente instrumento como podemos verificar no quadro abaixo.

Quadro 4 – Coeficiente consistência interna- Alpha de Cronback

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,903	45

3.6 Análise Estatística

Após a recolha de dados, procedemos à introdução dos mesmos no programa de estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Science*), versão 23.0 para o Windows. Recorremos à análise estatística descritiva, correlacional e inferencial. A comparação das médias entre as variáveis foi feita com o recurso à estatística paramétrica T-Test e ANOVA, tendo sido testada a homogeneidade da variância.

A análise dos resultados obtidos teve como base vários procedimentos que serão explicados de seguida.

3.7 Discussão e conclusão

Na caracterização sociodemográfica da amostra procedemos à caracterização dos funcionários que compõem a empresa armazenista da Zona Centro, segundo o género, a idade e as habilitações literárias. No que diz respeito ao género temos que 40,9% dos participantes são do sexo masculino e 59,1% são do sexo feminino, como podemos verificar no quadro 5.

Quadro 5 – Distribuição percentual por sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	74	40,9	40,9	40,9
	Feminino	107	59,1	59,1	100,0
	Total	181	100,0	100,0	

Verifica-se assim que a amostra é composta maioritariamente por indivíduos do sexo feminino.

No que diz respeito à idade observa-se que 6,1% dos participantes tem 29 anos (6,1%) embora a média de idades seja 38 anos. A idade mínima dos participantes é de 19 anos e a máxima de 65 anos. (Anexo III)

No que diz respeito às habilitações literárias observamos que quatro indivíduos (2,2%) possuem escolaridade até ao 4.º ano, 57 indivíduos (31,5%) possuem escolaridade até ao 9.ºano, 68 indivíduos (37,6%) possuem escolaridade até ao 12.º ano e 52 indivíduos (28,7%) possuem o ensino superior. Na empresa predominam os funcionários com habilitações até ao 12.ºano. (Anexo IV)

No que diz respeito à consistência interna das cinco dimensões do ROCI-II, encontramos os seguintes valores: Integração- $\alpha=0,861$; Servilismo – $\alpha=0,740$; Evitamento- $\alpha=0,697$; Compromisso- $\alpha=0,690$ e Dominação- $\alpha=0,742$. Após a análise dos valores é possível observar que a subdimensão Compromisso é que apresenta um valor mais baixo, este facto é pode justificar-se pelo facto desta dimensão ser composta apenas por quatro itens.

Tendo em conta os resultados obtidos, neste ponto, iremos confirmar ou infirmar as hipóteses apresentadas, assim procuramos um sentido mais vasto para os resultados alcançados, procedemos à sua comparação com outros conhecimentos já obtidos anteriormente.

De seguida vamos apresentar as conclusões deste estudo empírico, limitações e sugestões para futuros estudos.

No que diz respeito à hipótese 1 é possível observar que não existe uma correlação significativa entre os estilos de gestão de conflito e o sexo dos trabalhadores. Como se pode verificar no quadro 6.

Quadro 6- *Relação entre o sexo e os estilos de gestão de conflitos*

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Integração	Masculino	74	29,8243	3,36931	,39167
	Feminino	107	28,8318	4,01527	,38817
Servilismo	Masculino	74	17,9324	3,27017	,38015
	Feminino	107	17,9626	3,83609	,37085
Evitamento	Masculino	74	20,4459	4,08520	,47489
	Feminino	107	21,3364	3,46395	,33487
Compromisso	Masculino	74	15,5000	2,28904	,26610
	Feminino	107	15,0374	2,27756	,22018
Dominação	Masculino	74	15,1486	3,48257	,40484
	Feminino	107	14,1495	3,81853	,36915

Deste modo não podemos confirmar a hipótese anunciada. Os resultados obtidos não vão ao encontro do que Kilman e Thomas (1977) e Rahim (1983 cit. por Munduante et al., 1991) os autores afirmam que o sexo feminino em comparação com o sexo masculino utiliza os estilos Integração, Evitamento e Compromisso com maior frequência. Cunha e Silva (2010) por sua vez afirmam que o sexo feminino demonstra ser mais servil, integrado e com mais tendência para o compromisso que o sexo masculino. Por sua vez Konovsky, Jaster e McDonald (1989, cit. por Munduate et al., 1991) afirmam que as mulheres têm preferência por estilos menos competitivos como Evitamento e o Servilismo. Segundo Monteiro (2010) o sexo masculino tem uma maior inclinação para os estilo de Integração e Compromisso.

Na hipótese 2 observa-se que há uma correlação, embora não seja significativa, ($p < 0.7$) entre o sexo masculino seja mais dominador que o sexo feminino. Os resultados obtidos vão de certo modo ao encontro de Monteiro (2010), que encontrou que os indivíduos do sexo masculino são mais propensos aos estilos de conflito Compromisso e Integração.

Na hipótese 3 como verificamos no quadro 7 não existe correlação significativa entre os indivíduos do sexo feminino serem mais evitadores e servis que os sujeitos do sexo masculino. O resultado obtido vem contrariar Konovsky, Jaster e McDonald (1989, cit. por Munduate, et al., 1991) que afirmam que as mulheres têm preferência por

estilos menos competitivos como Evitamento e o Servilismo.

Quadro 7- *Relação entre o sexo e os estilos de gestão de conflitos Evitamento e Servilismo*

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Evitamento	Masculino	74	20,44 59	4,08520	,47489
	Feminino	107	21,33 64	3,46395	,33487
Servilismo	Masculino	74	17,93 24	3,27017	,38015
	Feminino	107	17,96 26	3,83609	,37085

Na hipótese 4 verificamos no quadro 8 existe uma correlação, embora não seja significativa, entre as habilitações literárias e os estilos integração e evitamento. Contudo no estilo Evitação não se verifica correlação com as habilitações literárias. Os indivíduos com habilitações superiores são mais integradores que os indivíduos que possuem o 12.º ano. Os resultados obtidos vem contrariar a afirmação de Munduate et al., (1991) que afirmam que quanto maior for o grau académico menor é a utilização do estilo Evitamento.

Quadro 8- *Relação entre as habilitações literárias estilos de gestão de conflitos Evitamento e Integração*

Integração			Evitamento		
Habilitações Literária	N	Subset for alpha = 0.05 1	Habilitações Literária	N	Subset for alpha = 0.05 1
até ao 12.º ano	68	28,3235	até ao 12.º ano	68	20,3824
até ao 4.º ano	4	29,0000	Ensino Superior	52	21,1154
até ao 9.º ano	57	29,4737	até ao 9.º ano	57	21,3333
Ensino Superior	52	30,1923	até ao 4.º ano	4	24,0000
Sig.		,572	Sig.		,063

Na quinta hipótese verificamos, com verificamos no quadro 9, não existe uma correlação entre a idade e a experiência profissional e os estilos Dominação e Servilismo, no entanto atendendo aos resultados na primeira correlação os resultados são negativos. Embora com o aumento da idade se verifique uma correlação que não é significativa estatisticamente. Segundo afirma Moreira (2005) em relação à variável idade existe uma tendência para a utilização do estilo conflito Servilismo, tal como é revelado no estudo. Como confirma Monteiro (2010) com o aumento da idade também se nota uma maior propensão para a utilização deste estilo. No que diz respeito à experiência profissional Moreira (2005) diz-nos que há uma tendência para empregar os estilos Compromisso e Integração. O que não se revela no nosso estudo.

Quadro 9 - *Relação entre a idade os estilos estilos de gestão de conflitos Dominação e Servilismo*

		Idade	Dominacao	Servilismo
Idade	Pearson Correlation	1	-,079	-,123
	Sig. (2-tailed)		,292	,099
	N	181	181	181
Dominação	Pearson Correlation	-,079	1	,213**
	Sig. (2-tailed)	,292		,004
	N	181	181	181
Servilismo	Pearson Correlation	-,123	,213**	1
	Sig. (2-tailed)	,099	,004	
	N	181	181	181

Na hipótese 6, como se verifica no quadro 10, há uma correlação entre o estilo Integração e a satisfação no trabalho. Não existindo assim correlação entre a satisfação e os restantes estilos de gestão de conflitos. Deste modo, os resultados do estudo vão ao encontro ao que é afirmado por Ma, Liang, Erkus e Tabak (2012), que encontraram que a estratégia de Integração aponta para o aumento da satisfação dos envolvidos, uma vez através da utilização desta estratégia obtêm-se soluções para as partes que se encontram envolvidas no conflito. Por sua vez Behfar, et al. (2008), dizem-nos que as estratégias de Dominação e Evitamento baixam os níveis de satisfação no trabalho

Assim, o estilo de Integração se encontra relacionado com a satisfação no trabalho.

Quadro 10 - Relação entre os estilos Integração, Compromisso, Servilismo e Dominação e a Satisfação no Trabalho

		Integração	Compromisso	Servilismo	Reconhecimento	Utilidade	Sup_emo cional	Afetivo
Integração	Pearson Correlation	1	,619**	,216**	,207**	,154*	,205**	,232**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,005	,039	,006	,002
	N	181	181	181	181	181	181	181
Compromisso	Pearson Correlation	,619**	1	,279**	,097	-,003	,130	,053
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,193	,968	,082	,479
	N	181	181	181	181	181	181	181
Servilismo	Pearson Correlation	,216**	,279**	1	,084	,127	,103	,122
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,263	,088	,169	,103
	N	181	181	181	181	181	181	181
Reconhecimento	Pearson Correlation	,207**	,097	,084	1	,522**	,580**	,549**
	Sig. (2-tailed)	,005	,193	,263		,000	,000	,000
	N	181	181	181	181	181	181	181
Utilidade	Pearson Correlation	,154*	-,003	,127	,522**	1	,728**	,553**
	Sig. (2-tailed)	,039	,968	,088	,000		,000	,000
	N	181	181	181	181	181	181	181
Sup_emo cional	Pearson Correlation	,205**	,130	,103	,580**	,728**	1	,549**
	Sig. (2-tailed)	,006	,082	,169	,000	,000		,000
	N	181	181	181	181	181	181	181
Afetivo	Pearson Correlation	,232**	,053	,122	,549**	,553**	,549**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,479	,103	,000	,000	,000	
	N	181	181	181	181	181	181	181

Nas hipóteses 7, 8 e 9, como apresentado nos quadros a baixo, também não se verifica correlação entre o sexo, a idade, as habilitações literárias e a satisfação no trabalho. Este resultado contraria o que já foi afirmado anteriormente de que dos fatores que se

encontram associados à satisfação\ insatisfação profissional são: a autonomia; os valores intrínsecos e extrínsecos; o ambiente laboral; o *stress* e desempenho; o relacionamento com a chefia; as relações interpessoais com os colegas de trabalho; a progressão na carreira; o tipo de vínculo contratual; as habilitações académicas e a experiência profissional.

Quadro 11 - Relação entre a variável sexo e a Satisfação no Trabalho

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Reconhecimento	Masculino	74	41,2297	3,61711	,42048
	Feminino	107	42,0748	3,34692	,32356
Utilidade	Masculino	74	18,2027	2,26335	,26311
	Feminino	107	18,8505	2,48316	,24006
Sup_organizacional	Masculino	74	36,0405	3,97402	,46197
	Feminino	107	36,7477	4,15068	,40126
Afetivo	Masculino	74	26,9730	2,98844	,34740
	Feminino	107	26,9346	2,75500	,26634
Insatisfacao_psic	Masculino	74	24,4189	12,98999	1,51006
	Feminino	107	28,2523	15,50477	1,49890
Insatisfacao_sobrec	Masculino	74	27,0676	6,38991	,74281
	Feminino	107	27,4299	9,09189	,87895

Quadro 12 - Relação entre a variável idade a Satisfação no Trabalho

		Reconheci mento	Utilidade	Sup_organ izacional	Afetivo	Idade
Reconhecimento	Pearson Correlation	1	,522**	,580**	,549**	,025
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,741
	N	181	181	181	181	181
Utilidade	Pearson Correlation	,522**	1	,728**	,553**	-,063
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,402
	N	181	181	181	181	181
Sup_organizacion al	Pearson Correlation	,580**	,728**	1	,549**	,091
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,224

Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho

	N	181	181	181	181	181
Afetivo	Pearson Correlation	,549**	,553**	,549**	1	,004
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,956
	N	181	181	181	181	181
Idade	Pearson Correlation	,025	-,063	,091	,004	1
	Sig. (2-tailed)	,741	,402	,224	,956	
	N	181	181	181	181	181

Quadro 13 - Relação entre a variável Habilidades Literárias a Satisfação no Trabalho

			Reconhecimento	Utilidade	Sup_organizacional	Afetivo	Habilidades Literárias
Spearman's rho	Reconhecimento	Correlation Coefficient	1,000	,573**	,604**	,589**	,063
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,402
		N	181	181	181	181	181
	Utilidade	Correlation Coefficient	,573**	1,000	,716**	,584**	,096
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,198
		N	181	181	181	181	181
	Sup_organizacional	Correlation Coefficient	,604**	,716**	1,000	,563**	,011
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,880
		N	181	181	181	181	181
	Afetivo	Correlation Coefficient	,589**	,584**	,563**	1,000	,034
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,646
		N	181	181	181	181	181
	Habilidades Literárias	Correlation Coefficient	,063	,096	,011	,034	1,000
		Sig. (2-tailed)	,402	,198	,880	,646	.
		N	181	181	181	181	181

Observa-se que existem vários fatores intervenientes na satisfação profissional, não é possível assim apontar um único fator, visto que estes variam conforme o ambiente, as condições de trabalho e avaliação pessoal do trabalhador. É importante realçar que o maior ou menor de cada um destes fatores ou variáveis resulta da sua interligação. Perante isto, é muito importante continuar na progressão dos estudos nesta área de modo a identificar os fatores e aprofundá-los, contribuindo para a melhoria da satisfação no trabalho.

Para responder à questão lançada no início desta investigação para averiguar se existe uma relação significativa entre a gestão de conflitos interpessoais e a satisfação no trabalho numa empresa armazenista da zona centro. Após analisar os resultados obtidos podemos concluir que não há uma relação significativa entre o sexo e os estilos de gestão de conflitos. Contudo nesta empresa não existe uma correlação, entre o estilo de gestão de conflito domínio e os indivíduos do sexo feminino. No que diz respeito as habilitações, embora não seja significativa existe uma correlação entre os estilos integração e evitamento. Porém verifica-se que os indivíduos com habilitações superiores são mais integradores que os indivíduos com o 12.º de escolaridade.

Quanto à variável idade conclui-se que não existe uma relação entre as variáveis e os estilos de conflito, assim verifica-se que com o aumento da idade e por conseguinte com mais experiência profissional começa a existir uma correlação significativa.

Conclui-se assim que há uma correlação entre os estilos integração e a satisfação no trabalho. Mas concluímos que não existe uma correlação entre os restantes estilos de gestão de conflitos..

No que diz respeito à correlação entre as variáveis sexo, idade, experiência profissional e a satisfação no trabalho esta não existe.

Conclui-se assim que existem muitos fatores intervenientes na satisfação profissional não é possível identificar um único fator, uma vez que variam consoante o ambiente e as condições de trabalho e a avaliação pessoal do colaborador. É importante destacar que maior ou menor importância cada um fatores ou variável que resulta da sua interligação. Deste modo é importante continuar na progressão dos estudos neste campo de modo a identificar alguns fatores aprofundando-os de modo a contribuir para uma melhor gestão dos conflito e uma maior satisfação no trabalho.

4. Bibliografia

- Araújo, A. P. (1985). *Motivação e satisfação no trabalho: uma pesquisa junto aos empregados de uma instituição bancária, a partir da teoria da motivação e higiene formulada por F. Herzberg*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, A. M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 170-188.
- Coda, R. (1986). *Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Cunha, P., et al (2003a). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição exploratória para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, Nov.-Dez., 29, 42-52.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, P. (2001). *Conflito e Negociação*. Edições ASA
- Cunha, P., & Silva, P., (2010, Fevereiro). *Resolução de Conflitos em Contexto de Intervenção Social: análise em Centros Distritais de Solidariedade e Segurança social do Norte de Portugal*. In C. Mediador (Chair), Atas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Universidade do Minho, Portugal.

- De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *The International Journal of Conflict Management*, 15, 6-26
- Elysayed-Elkhouly, S & Buda, R. (1996) Organizational Conflict: A comparative analysis of conflict styles across cultures. *The international Journal of conflict management*, vol.7, No. 1 (january), 71-81
- Fraga, L. A. (1993). *Liderar e Negociar Conflitos* – Transforme os conflitos numa cooperação através das negociações e de uma boa liderança. Guias Interactivos de Gestão. Mem Martins: Edições Cetop.
- George, J. & Jones, G. (2004). *Understanding and Remaining Organizational Behavior*. Prentice Hall
- Janssen, O. et al (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 475-491.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Licht, R. H. (1990). *Satisfação, responsabilidade e sentido no trabalho: um estudo preliminar de associação*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*. v. 4, n. 4, p. 309-336
- Ma, Z., Liang, D., Erkus, A., & Tabak, A. (2012). The impact of group-oriented values on choice of conflict management styles and outcomes: an empirical study in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (18), 3776-3793.

- Mahmoud AL-Hussami, R. (2008). A study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22(2), 286-295
- Marquese, E. & Moreno, C. (2005). Satisfação no trabalho – uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79.
- Martinez, M. & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspetos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, (6) 59-78.
- Martins, M. & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de constructo da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF*, 11 (2), 195-205.
- McIntyre, S. E. (1991). *Conflict management by male and female managers as reported by self and by male and female subordinates*. Unpublished doctoral
- Monteiro, A. (2010). *Eficácia negocial e Características pessoais dos negociadores*. Tese de Doutoramento não-publicada. Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.
- Moreira, P. (2005). *O Conflito Interpessoal nas Organizações: Os Estilos de Gestão Adoptados pelos Intervenientes e a Assertividade*. Tese de Doutoramento não-publicada. Minho: Escola de Economia e Gestão.
- Moscovici F. (2008) *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*.^{17.a} edição Rio de Janeiro
- Munduate, L., Ganaza, J., & Alcade, M., (1991). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de psicologia social*, 8 (1), 47-68.

- O'Driscoll, M. P. & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *Journal of Science Psychology*, 140 (2), 151-159.
- Organ, D.W(1977) A reappraisal and reinterpretation of satisfaction- cause – performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 46-53
- Paula, N. M. (1990). *Levantamento dos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho vivenciados pelos docentes de alguns cursos de graduação em nutrição no Brasil*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Hospital São Camilo, São Paulo.
- Pérez-Ramos, J. (1980). *Satisfação no trabalho: metas e tendências*. Tese de Livre-docência, Instituto de Psicologia de Assis, Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Assis
- Pruitt, D. G. (1971). Choice shifts in group discussion: an introductory review. *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 339-360.
- Rahim, M.A. & Magner, N.R. (1995) – Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First-Order Factor Model and its Invariance Across Groups. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 122-132
- Rahim, M. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 3 (13), 206-235.
- Rahim, M. (2003). *Rahim Organizational Conflict Inventories* – Experimental Edition. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Rahim, M. e Bonoma, T. (1979). Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44 (3), 1323-1344.

- Rahim, M.A. (1986). Some psychometric properties of two measures of French and Raven bases of power. *Journal of Psychology*, 126, 79-86.
- Rahim, M., Garret, J. e Buntzman, G. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict organizations. *Journal of Business Ethitcs*, 5 (11), 423-435.
- Rahim, M. A. e Serrano, G. (1996). *Avances hacia un modelo de eficácia negociadora*. Texto não publicado. Universidade de Santiago de Compostela
- Robbins SP. (2002). *Comportamento organizacional*. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Rodríguez, Y., & Calero, J. (2006, Fevereiro). *Las Habilidades de Comunicación en la Resolución de Conflictos Grupales*. VI Congresso Internacional Virtual de Educación.
- Schemerhorn, J.R., Hunt, J.G e Osborn, RN (1999)- *Fundamentos de comportamento organizacional*, 2.ª edição, Porto Alegre: Bookman. ISBN 85-7307-5392. pg.268-274
- Seo, Y. (2004). The determinants of job satisfaction among hospital nurses: a model estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies* (41), 437–446.
- Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia – Problemáticas e Práticas*, 26, 149 – 178.
- Spychala, A., & Sonnentag, S. (2011). The dark and the bright sides of proactive work behaviour and situational constraints: longitudinal relationships with task conflicts. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (5), 654-680.

- Thomas, K. (1992). Conflict and negotiation processes in Organizations. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Ussahawanitchakit, P. (2008). Building job satisfaction of certified public accountants (CPAs) in Thailand: effects of role stress through role conflict, role ambiguity, and role overload. *Journal of Academy of Business and Economics*, 8(2), 12-22.
- Weider-Hatfield, D. W., & Hatfield, J. D. (1995). Relationships among conflict management styles, levels of conflict, and reactions to work. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), 687-698.
- Williams K. Y. e O'Reilly, C. A. (1998). Group demography and innovation: does diversity help? In M. A. Neale, E. A. Mannix & D. H. Gruenfeld (Eds.), *Research on managing groups and teams* (pp. 183-207). London: Jai Press inc.
- Wright, T.A. & Cropanzo, R. (2004), The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old question. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 338-351
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589-605.

5 Anexos

Anexos

Anexo I- Questionário



Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho

Este questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, do Instituto Superior Miguel Torga de Coimbra (ISMT) e tem como principal objetivo o estudo da Gestão de Conflitos entre colegas de trabalho e a sua Satisfação no Trabalho.

Todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Os dados recolhidos serão apenas usados para fins de análise estatística, de acordo com as Leis de Proteção de Dados de Portugal (Lei n.º 67/98 de 26 de Outubro).

Por favor responda com sinceridade, pois não há respostas corretas ou incorretas. A

Contacto da aluna: anuxatomas@gmail.com

Ficha Técnica. A Bateria inclui os seguintes instrumentos padronizados, em versão integral ou parcial: *Rahim Organizational Conflict Inventory-II*) versão traduzida de **Moreira (2003)** e a Escala de Satisfação no Trabalho (Construído e Adaptado por Martins e Santos, 2006)

Parte I- Caracterização Sociodemográfica

3. Habilitações Literária

1. Sexo

a. Masculino ☐

b. Feminino ☐

2. Idade____

a. Até ao 4.º ano ☐

b. Até ao 9.º Ano ☐

c. Até ao 12.º ano ☐

d. Ensino Superior ☐

Parte II- Gestão de Conflitos (*Rahim Organizational Conflict Inventory-II*)
versão traduzida de Moreira (2003)

De seguida, apresenta-se uma série de 28 questões, respeitantes ao seu próprio modo de gerir conflitos no âmbito profissional e na interação com o(s) seu(s) colega(s) de trabalho.

Quando enfrenta uma situação de conflito com um colega de trabalho, em que medida utiliza cada um dos seguintes comportamentos?

1.....2.....3.....4.....5

<i>Discordo</i>	<i>Discordo</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo</i>
<i>Fortemente</i>				<i>fortemente</i>

Por favor assinala com uma cruz (x), o número que melhor se adequar aos seus sentimentos, relativamente aos seguintes comportamentos:	1	2	3	4	5
1. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, tento analisar a situação com ele, para encontrar uma solução aceitável para ambos.					
2. Perante um problema de trabalho, geralmente tento satisfazer as necessidades do meu colega.					
3. Perante um conflito com um colega, procuro evitar que me coloquem numa situação difícil e tento não implicar ninguém no problema.					
4. Perante uma situação problemática com o meu colega, tento integrar as minhas ideias e as suas, para alcançar uma decisão conjunta.					
5. Procuro analisar com o meu colega as soluções para os problemas que nos beneficiem a ambos.					
6. Quando se trata de problemas de trabalho, de um modo geral, evito discutir abertamente com o meu colega.					
7. Procuro encontrar caminhos intermédios no intuito de avançar para uma solução.					
8. Procuro utilizar todos os recursos ao meu alcance, para que as minhas ideias sejam aceites.					
9. Uso o meu prestígio profissional e a autoridade conferida, para pressionar em meu favor.					
10. Geralmente, atuo como deseja o meu colega.					
11. Usualmente, acato os desejos do meu colega.					
12. Perante uma situação problemática com o meu colega, a informação que troco com ele é sempre verdadeira.					

Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho

13. Perante uma dificuldade de trabalho com o meu colega, geralmente faço-lhe concessões.					
14. Usualmente, proponho um caminho intermédio, para romper com os pontos mortos (impasses).					
15. Perante problemas de trabalho, procuro conseguir acordos com o meu colega.					
16. Tento não mostrar desacordo com o meu colega.					
17. Evito confrontos com o meu colega.					
18. Uso os meus conhecimentos e experiência profissional, para que as decisões me favoreçam.					
19. No trabalho, de um modo geral, acato as sugestões do meu colega.					
20. Ao procurar soluções para um problema de trabalho com o meu colega, por vezes, tenho que ceder um pouco para conseguir algo.					
21. Perante uma situação problemática com o meu colega, geralmente mostro-me firme para procurar impor o meu ponto de vista.					
22. Perante um problema de trabalho com o meu colega, procuro colocar claramente os nossos interesses, para que o problema seja resolvido da melhor forma possível.					
23. Colaboro com o meu colega, para chegar a soluções aceitáveis para ambos.					
24. No trabalho, tento satisfazer as expectativas do meu colega.					
25. Algumas vezes, uso todos os recursos ao meu alcance, para ganhar numa situação de competição com o meu colega.					
26. Procuro não mostrar o meu desacordo com o meu colega, para evitar problemas.					
27. Tento evitar situações aborrecidas e desagradáveis com o meu colega.					
28. Perante um problema de trabalho com o meu colega, tento analisar conjuntamente a situação, para conseguir uma compreensão adequada do mesmo.					

Parte III- Satisfação no Trabalho (Construído e Adaptado por Martins e Santos,

2006)

De seguida, apresenta-se uma série de 45 questões, que procuram avaliar a satisfação dos colaboradores com o trabalho e com a organização onde desempenham funções.

Por favor assinale com uma cruz (x), o número que melhor se adequar aos seus sentimentos, relativamente aos seguintes	Muito	In	Indifer	Satis	Muito	ão se
---	-------	----	---------	-------	-------	-------

Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho

comportamentos:	Insatisfeito	satisfeito	ente	feito	Satisfeito	Aplica
1.Trabalhar faz-me sentir...						
2.Ver que a empresa reconhece o meu trabalho faz-me sentir...						
3.Ver que o meu chefe sabe responder às perguntas que lhe faço, faz-me sentir...						
4.Trabalhar nesta empresa faz-me sentir ...						
5.Quando os meus colegas elogiam o meu trabalho sinto-me...						
6.Ser responsável pelas minhas tarefas faz-me sentir...						
7.Ver que o meu chefe considera-me um bom funcionário (a) faz-me sentir...						
8.Sentir que sou importante profissionalmente faz-me sentir...						
9.Ver que o meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe faz-me sentir...						
10.O cansaço que sinto depois do trabalho faz-me sentir...						
11.Ficar esgotado de tanto trabalhar faz-me sentir...						
12.Perceber que os meus colegas reconhecem a minha capacidade no trabalho faz-me sentir...						
13.Ver que posso confiar no meu chefe faz-me sentir...						
14.Ver o quanto o meu trabalho me cansa faz-me sentir...						
15.Ver que o meu chefe é gentil com os seus subordinados faz-me sentir...						
16.A amizade do meu chefe com os seus subordinados até fora do trabalho faz-me sentir...						
17.Perceber que conhecer bem o meu trabalho dá-me hipótese de progredir na carreira						

Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho

faz-me sentir...						
18.Perceber que o meu trabalho exige de mim mais do que eu posso fazer faz-me sentir...						
19.Perceber que a minha empresa se preocupa em fazer com que os seus empregados vivam bem faz-me sentir...						
20.Ver que neste trabalho nunca vou progredir na carreira faz-me sentir...						
21.Perceber que a empresa faz coisas úteis para a sociedade faz-me sentir...						
22.Ver que o meu chefe ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...						
23.Ver que o meu chefe incentiva os seus subordinados faz-me sentir...						
24.Nunca ter recebido um elogio do meu chefe faz-me sentir...						
25.Perceber que o cansaço do trabalho deixa-me desanimado (a) para sair de casa faz-me sentir...						
26.Ver que o chefe é excelente com os seus subordinados faz-me sentir...						
27.Ver a amizade do meu chefe pelos seus subordinados faz-me sentir...						
28.Ver que trabalho mais do que posso faz-me sentir...						
29.Ver que o meu chefe gosta de corrigir os seus subordinados só para os chatear faz-me sentir...						
30.Perceber que posso ficar desempregado a qualquer momento faz-me sentir...						
31.Gostar dos meus colegas de trabalho faz-me sentir...						
32.Perceber que trabalho demais faz-me sentir...						

Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho

33.Ver que o meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...						
34.Quando vejo os despedimentos que a empresa faz, faz-me sentir...						
35.A falta de ajuda do meu chefe quando preciso faz-me sentir...						
36.A falta de reconhecimento da minha capacidade de trabalho faz-me sentir...						
37.Ver que o meu chefe só sabe causar <i>stress</i> faz-me sentir...						
38.Perceber que uma das qualidades do meu chefe é respeitar os seus subordinados como pessoas faz-me sentir...						
39.Perceber que a situação financeira da empresa é boa faz-me sentir...						
40.Ter um chefe bastante compreensivo faz-me sentir...						
41.Ter um chefe tão incapaz como o meu faz-me sentir...						
42.Ver a capacidade do meu chefe para resolver problemas do trabalho faz-me sentir...						
43.Ter problemas de saúde por causa do meu trabalho faz-me sentir...						
44.Perceber que o meu trabalho é importante para o desempenho da empresa faz-me sentir...						
45.Ver o meu chefe como amigo faz-me sentir...						

Obrigado pela sua colaboração!

Ana Luísa Tomás

Anexo II- Satisfação- Alpha de Cronback

	Mean	Std. Deviation	N
Trabalhar faz-me sentir...	4,38	,798	181
Ver que a empresa reconhece o meu trabalho faz-me sentir...	4,77	,692	181
Ver que o meu chefe sabe responder às perguntas que lhe faço, faz-me sentir...	4,62	,709	181
Trabalhar nesta empresa faz-me sentir ...	4,09	,921	181
Quando os meus colegas elogiam o meu trabalho sinto-me...	4,69	,553	181
Ser responsável pelas minhas tarefas faz-me sentir...	4,69	,509	181
Ver que o meu chefe considera-me um bom funcionário (a) faz-me sentir...	4,82	,543	181
Sentir que sou importante profissionalmente faz-me sentir...	4,71	,543	181
Ver que o meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe faz-me sentir...	4,78	,696	181
O cansaço que sinto depois do trabalho faz-me sentir...	3,54	1,240	181
1Ficar esgotado de tanto trabalhar faz-me sentir...	3,24	1,530	181
Perceber que os meus colegas reconhecem a minha	4,56	,717	181

Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho

capacidade no trabalho faz-me sentir...			
Ver que posso confiar no meu chefe faz-me sentir...	4,62	,811	181
Ver o quanto o meu trabalho me cansa faz-me sentir...	3,43	1,395	181
Ver que o meu chefe é gentil com os seus subordinados faz-me sentir...	4,49	,814	181
A amizade do meu chefe com os seus subordinados até flui a hora do trabalho faz-me sentir...	4,41	,925	181
Perceber que conhecer bem o meu trabalho dá-me hipótese de progredir na carreira faz-me sentir...	4,70	,804	181
Perceber que o meu trabalho exige de mim mais do que eu posso fazer faz-me sentir...	3,17	1,576	181
Perceber que a minha empresa se preocupa em fazer com que os seus empregados vivam bem faz-me sentir...	4,70	,894	181
Ver que neste trabalho nunca vou progredir na carreira faz-me sentir...	2,58	1,761	181
Perceber que a empresa faz coisas úteis para a sociedade faz-me sentir	4,61	,756	181
Ver que o meu chefe ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...	4,62	,884	181
Ver que o meu chefe incentiva os seus subordinados	4,65	,806	181

Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho

faz-me sentir...			
Nunca ter recebido um elogio do meu chefe faz-me sentir	2,88	1,970	181
Perceber que o cansaço do trabalho deixa-me desanimado (a) para sair de casa faz-me sentir...	3,13	1,981	181
Ver que o chefe é excelente com os seus subordinados faz-me sentir...	4,47	,696	181
Ver a amizade do meu chefe pelos seus subordinados faz-me sentir...	4,49	,917	181
Ver que trabalho mais do que posso faz-me sentir...	3,24	1,717	181
Ver que o meu chefe gosta de corrigir os seus subordinados só para os chatear faz-me sentir...	2,77	2,000	181
Perceber que posso ficar desempregado a qualquer momento faz-me sentir...	2,17	1,746	181
Gostar dos meus colegas de trabalho faz-me sentir...	4,41	,722	181
Perceber que trabalho demais faz-me sentir...	3,16	1,651	181
Ver que o meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade faz-me sentir...	4,65	,743	181
Quando vejo os despedimentos que a empresa faz, faz-me sentir...	2,59	1,955	181
A falta de ajuda do meu chefe quando preciso faz-me	2,76	1,916	181

Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho

sentir			
A falta de reconhecimento da minha capacidade de trabalho faz-me sentir...	2,49	1,855	181
Ver que o meu chefe só sabe causar stress faz-me sentir...	2,59	1,938	181
Perceber que uma das qualidades do meu chefe é respeitar os seus subordinados como pessoas faz-me sentir	4,62	,804	181
Perceber que a situação financeira da empresa é boa faz-me sentir	4,52	,934	181
Ter um chefe bastante compreensivo faz-me sentir...	4,59	,842	181
Ter um chefe tão incapaz como o meu faz-me sentir...	3,25	2,201	181
Ver a capacidade do meu chefe para resolver problemas do trabalho faz-me sentir...	4,28	1,039	181
Ter problemas de saúde por causa do meu trabalho faz-me sentir...	2,60	2,030	181
Perceber que o meu trabalho é importante para o desempenho da empresa faz-me sentir...	4,52	,663	181
Ver o meu chefe como amigo faz-me sentir...	4,63	,926	181

Anexo III- Distribuição por idade

		Idade			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	19	1	,6	,6	,6
	21	2	1,1	1,1	1,7
	22	2	1,1	1,1	2,8
	23	2	1,1	1,1	3,9
	24	3	1,7	1,7	5,5
	25	4	2,2	2,2	7,7
	26	5	2,8	2,8	10,5
	27	3	1,7	1,7	12,2
	28	5	2,8	2,8	14,9
	29	11	6,1	6,1	21,0
	30	4	2,2	2,2	23,2
	31	6	3,3	3,3	26,5
	32	5	2,8	2,8	29,3
	33	6	3,3	3,3	32,6
	34	8	4,4	4,4	37,0
	35	7	3,9	3,9	40,9
	36	9	5,0	5,0	45,9
	37	7	3,9	3,9	49,7
	38	5	2,8	2,8	52,5
	39	5	2,8	2,8	55,2
	40	8	4,4	4,4	59,7
	41	3	1,7	1,7	61,3
	42	5	2,8	2,8	64,1
	43	9	5,0	5,0	69,1
	44	5	2,8	2,8	71,8
	45	4	2,2	2,2	74,0
	46	1	,6	,6	74,6
	47	2	1,1	1,1	75,7
	48	6	3,3	3,3	79,0
	49	6	3,3	3,3	82,3
	50	5	2,8	2,8	85,1
	51	3	1,7	1,7	86,7
	53	2	1,1	1,1	87,8
	54	4	2,2	2,2	90,1

Gestão de Conflitos e Satisfação no Trabalho

55	3	1,7	1,7	91,7
56	4	2,2	2,2	93,9
57	2	1,1	1,1	95,0
58	1	,6	,6	95,6
59	2	1,1	1,1	96,7
60	2	1,1	1,1	97,8
62	2	1,1	1,1	98,9
63	1	,6	,6	99,4
65	1	,6	,6	100,0
Total	181	100,0	100,0	

Anexo IV- Distribuição por Habilitações Literárias

Habilitações Literária					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	até ao 4.º ano	4	2,2	2,2	2,2
	até ao 9.º ano	57	31,5	31,5	33,7
	até ao 12.º ano	68	37,6	37,6	71,3
	Ensino Superior	52	28,7	28,7	100,0
	Total	181	100,0	100,0	